

Okul Yöneticilerinin İletişim Sürecindeki Etkililiğine İlişkin Öğretmen Algıları

Meltem A. KÖSTERELİOĞLU¹, Türkan ARGON²

ÖZET

Bu araştırmada eğitim örgütlerinin sağlıklı şekilde işleyişinin gerçekleşmesinde hayati önem taşıyan iletişim sürecinde yöneticilerin etkililiğinin öğretmen algıları açısından değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Araştırma tarama modelinde olup betimsel bir çalışmadır. Araştırma grubunu, 2007- 2008 öğretim yılında MEB merkezi hizmet içi eğitim faaliyetine katılan, 250 öğretmen oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak Özmen ve Yörük (2007) tarafından geliştirilen, Yöneticinin İlgisi, İletişim Yöntemi, Çevreyle Bütünleşme ve Öğretime Odaklaşma olmak üzere dört faktörden oluşan ölçek kullanılmıştır. Verilerin analizinde, yüzde, frekans, aritmetik ortalama, t-testi ve “Kruskal Wallis H testi” kullanılmıştır. Yöneticilerin iletişim sürecindeki etkililiklerine ilişkin öğretmen algıları, en yüksek ortalamaya “Yöneticinin ilgisi” boyutunda sahiptir. Bu boyutu “İletişim yöntemi”, “Çevreyle bütünleşme” ve “Öğretime odaklanma” boyutları izlemektedir. Araştırmada öğretmen algılarında cinsiyet değişkenine göre bayan öğretmenlerin lehine anlamlı fark saptanmıştır.

ANAHTAR KELİMELER: Öğretmen algısı, yönetici, etkili iletişim süreci

Perceptions of Teachers about School Administrators' Effectiveness in Communication Process

ABSTRACT

The aim of this study is to examine the perceptions of teachers about the effectiveness of school administrators in communication process. The study was designed in the form of a survey study and during the study descriptive method was used. The subjects of this study were 250 teachers who participated in centralized inservice training program organized by Ministry of National Education (MoNE) in 2007-2008 academic year. During the study the data were collected by means of the scale developed by Özmen ve Yörük (2007) and the scale has four factors as the administrators' interest, communication method, integration with environment and focusing on teaching. To analyze the data collected, frequency, percentage, mean values were calculated and t- test and “Kruskal Wallis H tests were used. The findings of the study indicated that teachers' perceptions about the effectiveness of school administrators in communication process have the highest mean

¹ Araştırma Görevlisi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Bölümü.EYD
ABD.Bolu/Türkiye e- mail: mkostereli@hotmail.com

² Yardımcı Doçent Doktor. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Bölümü.EYD
ABD.Bolu/Türkiye e- mail: turkanargon@hotmail.com

score in the administrators' interest dimension and communication method, integration with environment and focusing on teaching dimensions follow this dimension. The findings also indicated that teachers perceptions show significant difference in favour of female teachers when genders of teachers are concerned.

KEYWORDS: Teachers' perceptions, administrators, effective communication process.

GİRİŞ

Belli amaçları gerçekleştirmek üzere kurulan örgütlerde bireyleri bu amaçlar etrafında toplayarak aralarında iş bölümü ve koordinasyonu sağlama süreci olarak da nitelendirilen yönetim, hiç kuşkusuz bu süreci etkili bir şekilde işletecek bir yöneticiye ihtiyaç duymaktadırlar. Örgütlerde yönetim sürecinin başarılı olmasında iletişim süreci oldukça büyük bir paya sahiptir. Örgütte karar, planlama, eşgüdümleme, etkileme, değerlendirme süreçlerini işleten, iletişim yoluyla toplanan bilgilerdir. Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi için, iletişim sürecinin etkili bir şekilde işletilmesi gerekmektedir. Bu durumda yönetim ve iletişim arasında doğrudan bir ilişki olduğu söylenebilir.

İletişim, Latince bir kelime olan "communicare" fiilinden gelmektedir. Anlamı ortak kıldır. İletişim iki birim arasında birbirine ilişkin mesaj alışverişidir (Küçükahmet ve diğ., 2001). Bursalıoğlu (2000), bu sürecin haberleşme olarak adlandırılmasının anlamını daraltacağını; çünkü bireyler ve gruplar arasındaki her türlü ilişkinin iletişim sayılabileceğini söylemektedir. İletişim; çeşitli araçlar kullanılarak, bilgi, düşünce, duygu ve becerilerin bir başka yere aktarılması sürecidir. Kağıtçıbaşı (1988) iletişimi; bir kaynaktan bir hedefe yöneltilen, tutum ve davranışı değiştirme amacını taşıyan bir haberleşme işi şeklinde tanımlamaktadır. Aynı zamanda iletişim, anlamları kişiler arasında ortak kılma çalışması olarak da tanımlanmaktadır.

Yönetim süreçleri içerisinde yer alan iletişim süreci ise insan davranışlarını değiştirmek, kişi ve gruplar arası ilişkileri geliştirmek, görevleri gerçekleştirmek, örgütte bir haberleşme ağı kurmak ve etkili bir koordinasyon sağlamak amacıyla kullanılmaktadır (Taymaz, 2007). İletişim sürecinin öğeleri kaynak, mesaj, kanal, alıcı ve dönüttür.

Örgütsel açıdan iletişim, örgütü oluşturan sistemlerini birbirlerine bağlayan ve kendi aralarındaki uyumu sağlayan bir süreçtir. Örgüt içinde eylemlerin sürdürülmesi, alınan kararların çalışanlara, çalışanlarca hazırlanan raporların üst yönetime aktarılması, sorunların çözülmesi, gönün gücünün sağlanması, işlerin başlatılması, kurum kültürüne uyarlanması sağlıklı bir iletişim sürecine dayanmaktadır (Eroğlu, 2005). İletişim sürecinin iyi kurulmuş olması ve işleme örgütsel başarıyı etkileyerek çıktılarının nitelik ve nicelik olarak yükselmesine neden olacaktır (Ergun, 2004). Örgüt içi iletişim dört grupta incelenmektedir (Taymaz, 2007). Bunlar;

1. Yukarıdan aşağıya iletişim; astlara mesaj ileten üstün başlattığı iletişimidir.
2. Aşağıdan yukarı iletişim; astların kaynak, üstlerin alıcı olduğu iletişimidir.
3. Yatay iletişim; örgütte aynı seviyedeki kişiler arasında gerçekleşen iletişimidir.
4. Dairesel ve Çapraz iletişim; yukarıdaki üç etkileşim türünün kullanıldığı iletişim türüdür.

Bir örgütte yapı ne kadar sağlıklı olursa olsun, planlama ne kadar iyi yapılırsa yapılsın eğer iletişim yetersiz ise bu durum örgüt amaçlarının gerçekleşmesini olumsuz yönde etkileyecektir. Yetersiz iletişim, toplumsal, kişisel ve örgütsel pek çok soruna kaynak teşkil ederken, çözümlenmesi güç gibi görünen pek çok sorun da etkili iletişimle çözülebilmektedir. (Bursalıoğlu,1994), örgütsel iletişimin önemini, “Karar verme yönetim için ne kadar önemliyse, iletişim de örgüt için o kadar önemlidir” şeklinde ifade ederken, Başaran (1983) ise, “ Bir insan için duyu organları ve sinir sisteminin anlamı ne ise, bir örgüt için de iletişim araçlarının ve iletişim ağının anlamı odur.” şeklinde ifade etmiştir. Buna göre iletişim sürecinin sağlıklı bir şekilde işlemesi tüm örgütler için büyük önem taşımaktadır.

Eğitim örgütlerinde iletişimi, iç ve dış iletişim olmak üzere iki grupta incelemek mümkündür. Okul içi iletişim yönetici- öğretmen, öğretmen-yönetici, öğretmen-öğrenci; okul dışı iletişim ise, okul-çevre iletişimi şeklinde belirtilebilir (Celep, 1992). Eğitim örgütlerinin amaçlarının etkili bir biçimde gerçekleşmesi ve örgüt amacı ile personel gereksinimi arasında sağlıklı bir dengenin kurulabilmesi iletişim sürecinin yapısı ve niteliğine bağlıdır (Yıldız, 1996).

Bir örgütte iletişim sürecini başlatan ve yapısını belirleyen kimse, örgütün kendisine verdiği yetkiye dayalı olarak alt kademedeki personele göre daha etkin bir konuma sahip olan yöneticidir (Celep, 1992). Bursalıoğlu (2000), eğitim yöneticisinin kendisini çevresindekilere benimsetmesi, yeterli iletişim kanalları kurması ve bu kanalları her zaman açık tutması gerektiğini söylemekte ve eğitim yöneticisinin bu doğrultuda izleyeceği iletişim stratejisi ve ilkelerini şu şekilde özetlemektedir;

- ✓ Girişimi başkalarından önce ele almak,
- ✓ İletişime yapıcı görüşlerle başlamak,
- ✓ Çevresindekilerin katılımı ve işbirliğini sağlamak,
- ✓ Çevredeki liderleri de işe katmak,
- ✓ Katılanları güdülemek,
- ✓ Başarılan işleri ortaya koymak,
- ✓ Gereksene ile doyum arasında denge kurmak,
- ✓ Söylentilere gerçeklerle engel olmak,
- ✓ İletişim engellerini bilmek ve değerlendirmek,
- ✓ Başkalarının fikirlerine saygı göstermek,
- ✓ Önemli haberleri yinelemek,

- ✓ Her iletişim aracından yararlanmak,
- ✓ Destek ve karşıt güçleri tanımak,
- ✓ İletişimi aralıksız sürdürmek.

Yönetici ve öğretmen iletişiminin niteliği, eğitim örgütündeki diğer iletişim ağlarının yapısını ve gelişmesini büyük ölçüde etkilemektedir (Celep, 1992). Öğretmenlerle iş birliği yapan, sorunların çözümüne yardımcı olan, eşit davranan, olumlu ilişkileri okul içinde ve dışında sürdürebilen, hoşgörülü, bilgiye, davranışa, araştırmaya ve işe motive eden, mesleki ve kişisel formasyona sahip yöneticilerin öğretmenler ile daha sağlıklı bir iletişim kurabilecekleri kabul edilmektedir (Bursalıoğlu, 2000). Ayrıca etkili yönetimde liderlik ve iletişim süreçleri okulda öğretmen kalitesinin ve etkililiğinin artmasına da yardımcı olabilmektedir (Cemaloğlu, 2002).

Toplumun aydınlatılmasında önemli bir role sahip olan öğretmenleri, okul içerisindeki görevleriyle ilgili sorunlarını çözme gücüne sahip olduğu veya çözülmesi için uygun ortamı bulduğu sürece, öğrencilerin veya toplumun diğer üyelerine, sorunlarının çözümünde yardımcı olabilir ve görevlerini daha etkin bir biçimde yerine getirebilirler. Bu nedenle gerek öğrencilerin toplumsal beklentiler doğrultusunda yaratıcı, üretken, eleştirel düşünme becerisine sahip, demokratik bireyler olarak yetişmesi, gerekse okulun toplumsal işlevini gerçekleştirebilmesi okul içerisinde demokratik bir ortamın yaratılmasıyla olanaklıdır. Örgütte demokratik ortamın yaratılması ise sağlıklı yönetici- öğretmen iletişimine bağlıdır (Celep, 1992). Bu bağlamda bu çalışmada eğitim örgütlerinin sağlıklı şekilde işleyişinin gerçekleşmesinde hayati önem taşıyan iletişim sürecinde yöneticilerin etkililiğinin öğretmen algıları açısından değerlendirilmesi amaçlanılmıştır. Bu amacı gerçekleştirmek için çalışmada şu sorulara cevap aranmıştır:

1. Okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki etkililiklerine ilişkin öğretmen algıları nasıldır?
2. Okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki etkililiklerine ilişkin öğretmen algıları, cinsiyet, medeni durum, yaş, kıdem, öğrenim durumu ve branş değişkenleri açısından anlamlı farklılık göstermekte midir?

YÖNTEM

Araştırma Modeli

Bu çalışmada öğretmenlerin, okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki etkililikleri konusundaki algıları belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmada var olan bir durum ortaya konmak istenmiştir. Bu anlamda araştırma tarama modelinde bir olup betimsel bir çalışmadır.

Çalışma Grubu

Araştırmada, evreni temsil eden bir örneklem yerine, zaman ve erişilebilirlik açısından kolaylık sağlayacağı düşünülmüş, araştırma grubu kullanılmıştır.

Araştırma grubunu, 2007- 2008 öğretim yılında Milli Eğitim Bakanlığı tarafından düzenlenen merkezi hizmet içi eğitim faaliyetine katılan, farklı branşlarda öğretmenler oluşturmaktadır (n=250). Araştırmada veri toplamak için düzenlenen veri toplama aracı gruba dağıtılmıştır. Dağıtılan anketleri gönüllü olarak cevaplamak isteyen öğretmenler doldurmuştur (n=139). Araştırma verileri SPSS programına aktarılırken anketi eksik dolduran 8 kişi çalışma kapsamı dışında bırakılarak söz konusu araştırma (n=131) kişi ile yürütülmüştür.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak Özmen ve Yörük (2007) tarafından okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki etkililiğini ölçmeye yönelik olarak geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Yöneticinin İlgisi, İletişim Yöntemi, Çevreyle Bütünleşme ve Öğretime Odaklaşma olmak üzere dört faktörden oluşan ölçeğin toplam iç tutarlılığı Cronbach Alpha= .90 olarak belirlenmiştir. Bu araştırmada ise ölçeğin toplam iç tutarlılığı Cronbach Alpha= .71 olarak hesaplanmıştır.

Verilerin Analizi

Uygulama sonucu elde edilen verilerin analizinde SPSS programı kullanılmıştır; katılımcılara ait kişisel bilgilerin analizi için yüzde ve frekans yöntemi kullanılmıştır. Birinci alt problem yüzde, frekans ve aritmetik ortalamalar dikkate alınarak yorumlanmıştır. İkinci alt problemde ise öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim sürecine ilişkin algılarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesinde ise, “t testi” ve “Kruskal Wallis H testi” kullanılmıştır. Bu doğrultuda çalışmada, iki kategorili değişkenler (cinsiyet, medeni durum, branş ve öğrenim durumu) açısından anlamlı bir farklılık olup olmadığı bağımsız örneklemelerde t-testi, ikiden fazla kategorisi olan değişkenler (Yaş ve kıdem) normal dağılım göstermediğinden anlamlı farklılık olup olmadığı ise “Kruskal Wallis H testi” ile analiz edilmiştir. Yapılan istatistik analiz sonuçları; p=.05 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

BULGULAR

Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin kişisel bilgilerine ilişkin dağılım Tablo 1’de gösterilmiştir. Tablo 1 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet değişkeni açısından %73,3’ünün erkek, %26,7’sini bayan; medeni durum değişkeni açısından ise %65,6’sının evli ve %34,4’ünün bekâr olduğu görülmektedir. Yaş değişkenine göre tablo değerleri incelendiğinde öğretmenlerin %55,7’sinin 19-30 yaş, %41,2’sinin 31-40 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Kıdem değişkeni açısından incelendiğinde öğretmenlerin çoğunluğunun %55,7’sinin 6-10 yıllık kıdeme sahip olduğu görülmektedir. Bunu %24,4 ile 1-5 yıllık kıdeme sahip olanlar izlemektedir. Öğrenim durumu ve branş değişkenleri açısından incelendiğinde ise araştırmaya katılan öğretmenlerin %73,3’ünün lisans üstü, %26,7’sinin lisans

eğitim düzeyinde olduğu; %67,9'unun branş, %32,1'inin ise sınıf öğretmeni olduğu görülmektedir.

Tablo 1. Öğretmenlerin Kişisel Değişkenlere İlişkin Dağılımları

Değişkenler		f	%
Cinsiyet	Kadın	35	26,7
	Erkek	96	73,3
Medeni durum	Evli	86	65,6
	Bekar	45	34,4
Yaş	19-30	73	55,7
	31-40 yaş	54	41,2
	41-50 yaş	4	3,1
Kıdem	1-5 yıl	32	24,4
	6-10 yıl	73	55,7
	11-15 yıl	21	16,0
	16 ve üstü yıl	5	3,9
Öğrenim Durumu	Lisans	35	26,7
	Lisans Üstü	96	73,3
Branş	Sınıf Öğretmeni	42	32,1
	Diğer	89	67,9

Okul Yöneticilerinin İletişim Sürecindeki Etkililiğine İlişkin Öğretmen Algıları

Tablo 2, okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki etkililiklerine ilişkin öğretmen algılarını göstermektedir. Tablo 2 incelendiğinde öğretmen algılarına göre “hiç katılmıyorum” yargısında en yüksek yüzdeye sahip ifade %45,0 ile “Yönetici ile görüşmeden önce randevu alırım” ifadesiyken, “katılmıyorum” yargısında %38,2 ile “Yönetici, kendisine iletilen konuları dikkate almaz” ve %32,8 ile “Çevre okullarıyla olduğu kadar diğer kurum ve kuruluşlar arasında da etkili bir bilgi alış verişini bulunmaktadır” ifadelerinin olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin “kısmen katılıyorum” yargısında algıları incelendiğinde en yüksek yüzdeliğin %37,4 “Yönetici ile öğretmenlerin iletişimi karşılıklı saygıya dayalıdır” ifadesi olduğu bunu en yakından %36,6’şarlık yüzdeliklerle “Yönetici öğretmenlerle olan iletişimde yazılı iletişimi tercih eder” ve “Öğretmenler arasında işbirliği ve paylaşmaya dayalı bir iletişim vardır” ifadelerinin izlediği görülmektedir.

“Katılıyorum” yargısında ise en yüksek yüzdeye sahip ifade %47,3 ile “Yönetici ile öğretmenler arasındaki iletişimde yüz yüze sözlü iletişim tercih edilmektedir” ifadesidir. Bu ifadeyi %37,4’lük yüzdeliklerle “İletişim çoğunlukla yöneticiden öğretmenlere gelen talimat ağırlıklıdır”, “Yönetici, iletişimde dinleme becerisini iyi kullanır” ve %32,1 ile “Yönetici, aşağıdan yukarıya iletişimi hızlandırır.” ifadeleri izlemektedir. “Tamamen katılıyorum” yargısında ise en yüksek yüzdeye

sahip ifade %42,0 ile “Yönetici ile her istediğimde rahatlıkla görüşebilirim” ifadesidir.

Tablo 2. Okul Yöneticilerinin İletişim Sürecindeki Etkililiklerine İlişkin Öğretmen Algıları

İfadeler	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		̄	Ss
	F	%	F	%	f	%	f	%	f	%		
Yönetici, aşağıdan yukarıya iletişimi hızlandırır.	8	6,1	15	11,5	30	22,9	42	32,1	36	27,5	3,64	1,169
İletişim çoğunlukla yöneticiden öğretmenlere gelen talimat ağırlıklıdır.	10	7,6	23	17,6	22	16,8	49	37,4	27	20,6	3,45	1,221
Öğretmenler zorunlu olmadıkça yöneticiyle iletişime girmezler.	14	10,7	21	16,0	30	22,9	45	34,4	21	16,0	3,30	1,239
Yönetici ile öğretmenler arasındaki iletişimde yüz yüze sözlü iletişim tercih edilmektedir.	3	2,3	2	1,6	21	16,0	62	47,3	43	32,8	4,07	,872
Yönetici öğretmenlerle olan iletişimde yazılı iletişimi tercih eder.	20	15,3	40	30,5	48	36,6	13	9,9	10	7,6	2,64	1,096
Yönetici ile öğretmenlerin iletişimi karşılıklı saygıya dayalıdır.	5	3,8	7	5,4	49	37,4	34	26,0	49	37,4	3,76	1,019
Yönetici ile her istediğimde rahatlıkla görüşebilirim	3	2,3	5	3,8	22	16,8	46	35,1	55	42	4,23	1,765
Yönetici, iletişimde dinleme becerisini iyi kullanır.	5	3,8	16	12,3	40	30,5	49	37,4	21	16,0	3,50	1,021
Yönetici, öğretmenlerin söylediklerini görünürde dinler görünür ancak gerçekte dinlemez.	14	10,7	39	29,8	39	29,7	24	18,3	15	11,5	2,90	1,169
Öğretmenler dertlerini	14	10,7	30	22,9	40	30,5	34	26,0	13	9,9	3,01	2,98

anlatabilmek için defalarca tekrar etmek zorunda kalırlar.												
Yönetici, kendisine iletilen konuları dikkate almaz.	13	9,9	50	38,2	38	29,0	25	19,1	5	3,8	2,69	1,016
Yöneticinin sözleri ile hareketleri tutarlı değildir.	12	9,2	37	28,2	44	33,6	31	23,7	6	4,6	3,14	1,028
İletişimin büyük bir kısmı öğretimle ilgili konuları kapsar.	8	6,1	19	14,5	47	35,9	43	32,8	14	10,7	3,27	1,038
Yönetici ile görüşmeden önce randevu alırım.	59	45,0	42	32,1	17	13,0	8	6,1	4	3,1	1,89	1,051
Diğer okullarla etkili iletişim kurabilmekteyiz	15	11,5	34	26,0	43	32,8	27	20,6	12	9,2	2,90	1,136
Öğretmenler arasında işbirliği ve paylaşmaya dayalı bir iletişim vardır.	6	4,6	22	16,8	48	36,6	41	31,3	14	10,7	3,27	1,014
Çevre okullarıyla olduğu kadar diğer kurum ve kuruluşlar arasında da etkili bir bilgi alış verişi bulunmaktadır.	21	16,0	43	32,8	39	29,8	22	16,8	6	4,6	2,61	1,085
Okulda öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlamak için her türlü iletişim kanalından yararlanılmaktadır.	19	14,5	29	22,1	47	35,9	26	19,8	10	7,6	2,84	1,136

Tablo 3. Okul Yöneticilerinin İletişim Sürecindeki Etkiliklerine İlişkin Öğretmen Algularına Yönelik Bulgular

Boyutlar	\bar{x}	Ss
Yöneticinin İlgisi	22,65	3,93782
İletişim Yöntemi	14,45	2,88959
Çevreyle Bütünleşme	10,90	3,23677
Öğretime Odaklaşma	7,34	1,36986
Toplam	59,15	8,40057

Tablo 3’de yöneticilerin iletişim sürecindeki etkililiklerine ilişkin öğretmen algıları boyutlara göre aritmetik ortalamalar dikkate alınarak incelenmiştir. Buna göre öğretmenlerin algıları açısından yöneticilerin iletişim sürecindeki etkililik alt boyutlarında en yüksek ortalamaya sahip olan boyutun “Yöneticinin ilgisi” ($\bar{x} = 22,65$) faktörü olduğu bunu sırasıyla “İletişim yöntemi” ($\bar{x} = 14,45$), “Çevreyle bütünleşme” ($\bar{x} = 10,90$) ve “Öğretime odaklaşma” ($\bar{x} = 7,34$) boyutlarının izlediği görülmektedir. Toplam aritmetik ortalamasının ise ($\bar{x} = 59,15$) orta düzeyde olduğu görülmektedir.

Okul Yöneticilerinin İletişim Sürecindeki Etkililiğine İlişkin Öğretmen Algıları İle Kişisel Özelliklerin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular Cinsiyet değişkenine göre;

Tablo 4 incelendiğinde öğretmenlerin cinsiyet değişkenleri açısından yöneticilerin iletişim sürecindeki etkililiklerine ilişkin algılarının yalnızca çevreyle bütünleşme boyutunda anlamlı fark gösterdiği ($p < .05$), diğer boyutlarda anlamlı fark göstermediği ($p > .05$) görülmektedir. Çevreyle bütünleşme alt boyutunda bayan ve erkek öğretmenlerin aritmetik ortalamaları incelendiğinde ise bayan öğretmenlerin ortalamasının erkek öğretmenlerden daha büyük olduğu görülmektedir. Buna göre bayan öğretmenlerin çevreyle bütünleşme alt boyutunda yöneticilerin iletişim sürecindeki etkililiklerine ilişkin algılarının erkek öğretmenlerden daha olumlu olduğu söylenebilir.

Tablo 4. Cinsiyet Değişkeni Açısından Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin İletişim Sürecindeki Etkililiklerine İlişkin t-Testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	N	Ortalama	S	sd	t	P
Yöneticinin İlgisi	Kadın	35	22,954	4,2324	129	,534	,594
	Erkek	96	22,538	3,8421			
İletişim Yönetimi	Kadın	35	14,981	2,6073	129	1,161	,248
	Erkek	96	14,319	2,9791			
Çevreyle Bütünleşme	Kadın	35	11,904	3,4346	129	2,177	,031
	Erkek	96	10,532	3,0994			
Öğretime Odaklaşma	Kadın	35	7,483	1,1268	129	,707	,481
	Erkek	96	7,292	1,4503			
Toplam	Kadın	35	61,323	8,8721	129	1,801	,074
	Erkek	96	58,361	8,1258			

P<.05

Medeni durum değişkenine göre;

Tablo 5’e göre öğretmenlerin medeni durum değişkeni açısından yöneticilerin iletişim sürecindeki etkililiklerine ilişkin algılarının hiçbir boyutta anlamlı fark göstermediği ($p > .05$) görülmektedir.

Tablo 5. Medeni Durum Değişkeni Açısından Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin İletişim Sürecindeki Etkililiklerine İlişkin t-Testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	N	Ortalama	S	sd	t	P
Yöneticinin İlgisi	Evli	86	22,705	3,7898	129	,233	,824
	Bekâr	45	22,543	4,2486			
İletişim Yöntemi	Evli	86	14,651	2,7273	129	,847	,832
	Bekâr	45	14,200	3,1880			
Çevreyle Bütünleşme	Evli	86	10,855	3,2642	129	-,213	,832
	Bekâr	45	10,982	3,2186			
Öğretime Odaklaşma	Evli	86	7,301	1,3657	129	-,478	,633
	Bekâr	45	7,422	1,3897			
Toplam	Evli	86	59,329	7,6954	129	,332	,741
	Bekâr	45	58,814	9,6913			

P<.05

Yaş değişkenine göre;

Tablo 6 incelendiğinde öğretmenlerin yöneticilerin iletişim sürecindeki etkililiklerine ilişkin algılarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermediği (p>.05) görülmektedir.

Tablo 6. Yaş Değişkeni Açısından Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin İletişim Sürecindeki Etkililiklerine İlişkin Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Boyutlar	Yaş	N	Sıra Ortalaması	sd	χ^2	P
Yöneticinin İlgisi	19-30	73	68,01	2	2,963	,227
	31-40 yaş	54	65,61			
	41-50 yaş	4	34,62			
İletişim Yöntemi	19-30	73	69,13	2	2,024	,364
	31-40 yaş	54	60,79			
	41-50 yaş	4	79,25			
Çevreyle Bütünleşme	19-30	73	68,75	2	1,180	,554
	31-40 yaş	54	61,80			
	41-50 yaş	4	72,62			
Öğretime Odaklaşma	19-30	73	65,57	2	,482	,786
	31-40 yaş	54	65,65			
	41-50 yaş	4	78,62			
Genel toplam	19-30	73	68,55	2	1,402	,496
	31-40 yaş	54	63,88			
	41-50 yaş	4	48,00			

P<.05

Kıdem değişkenine göre;

Tablo 7 incelendiğinde öğretmenlerin yöneticilerin iletişim sürecindeki etkililiklerine ilişkin algılarının kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermediği ($p>.05$) görülmektedir.

Tablo 7. *Kıdem Değişkeni Açısından Öğretmen Algularına Göre Okul Yöneticilerinin İletişim Sürecindeki Etkililiklerine İlişkin Kruskal Wallis H Testi Sonuçları*

Boyutlar	Kıdem	N	Sıra Ortalaması	sd	χ^2	p
Yöneticinin İlgisi	5 ve daha az yıl	32	72,75	3	2,324	,508
	6-10 yıl	73	61,42			
	11-15 yıl	21	69,38			
	16 ve üstü yıl	4	61,62			
İletişim Yöntemi	5 ve daha az yıl	32	70,84	3	4,270	,234
	6-10 yıl	73	65,03			
	11-15 yıl	21	54,29			
	16 ve üstü yıl	4	90,12			
Çevreyle Bütünleşme	5 ve daha az yıl	32	67,86	3	,809	,847
	6-10 yıl	73	63,68			
	11-15 yıl	21	65,67			
	16 ve üstü yıl	4	78,88			
Öğretime Odaklaşma	5 ve daha az yıl	32	71,59	3	1,272	,736
	6-10 yıl	73	63,44			
	11-15 yıl	21	62,71			
	16 ve üstü yıl	4	69,00			
Genel toplam	5 ve daha az yıl	32	67,92	3	,510	,917
	6-10 yıl	73	63,51			
	11-15 yıl	21	67,50			
	16 ve üstü yıl	4	71,88			

$P<.05$

Öğrenim durumu değişkenine göre;

Tablo 8 incelendiğinde öğretmenlerin öğrenim durumu değişkeni açısından yöneticilerin iletişim sürecindeki etkililiklerine ilişkin algılarının hiçbir boyutta anlamlı fark göstermediği ($p>.05$) görülmektedir.

Tablo 8. *Öğrenim Durumu Değişkeni Açısından Öğretmen Algularına Göre Okul Yöneticilerinin İletişim Sürecindeki Etkililiklerine İlişkin t-Testi Sonuçları*

Boyutlar	Öğrenim Durumu	N	Ortalama	S	sd	t	p
Yöneticinin İlgisi	Lisans	35	23,340	4,0884	129	1,214	,227
	Lisans üstü	96	22,397	3,8726			

İletişim	Lisans	35	15,095	3,2936	129	1,439	,153
Yönetimi	Lisans üstü	96	14,278	2,7135			
Çevreyle	Lisans	35	11,564	2,9861	129	1,426	,156
Bütünleşme	Lisans üstü	96	10,656	3,3049			
Öğretime	Lisans	35	7,314	1,2071	129	-,144	,886
Odaklaşma	Lisans üstü	96	7,353	1,4304			
Toplam	Lisans	35	61,177	8,4378	129	1,677	,096
	Lisans üstü	96	58,414	8,3082			

Branş değişkenine göre;

Tablo 9'a göre öğretmenlerin branş değişkeni açısından yöneticilerin iletişim sürecindeki etkililiklerine ilişkin algılarının hiçbir boyutta anlamlı fark göstermediği ($p>.05$) görülmektedir.

Tablo 9. *Branş Değişkeni Açısından Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin İletişim Sürecindeki Etkililiklerine İlişkin t-Testi Sonuçları*

Boyutlar	Branş	N	Ortalama	S	sd	t	p
Yöneticinin	Sınıf	42	22,3484	3,65161	129	-,599	,550
İlgisi	Branş	89	22,7912	4,07812			
İletişim	Sınıf	42	14,1745	3,52166	129	-,874	,384
Yönetimi	Branş	89	14,6478	2,54635			
Çevreyle	Sınıf	42	10,7143	3,51502	129	-,447	,656
Bütünleşme	Branş	89	10,9859	3,11392			
Öğretime	Sınıf	42	7,6190	1,22877	129	1,595	,113
Odaklaşma	Branş	89	7,2125	1,41953			
Toplam	Sınıf	42	58,5996	8,52277	129	,516	,607
	Branş	89	59,4128	8,37815			

SONUÇ ve TARTIŞMA

Araştırmaya katılan öğretmen algıları alt boyutlar açısından incelendiğinde, okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki etkililiklerine ilişkin en yüksek ortalamanın “Yöneticinin ilgisi” boyutunda olduğu bu boyutu “İletişim yöntemi”, “Çevreyle bütünleşme” ve “Öğretime odaklanma” boyutlarının izlediği saptanmıştır. Öğretmen algılarına göre “Yöneticinin ilgisi” alt boyutu açısından, yöneticiler etkili dinleme becerisine sahip olup öğretmenlerle aralarında rahat bir iletişim ortamını yaratmaktadırlar. “İletişim yöntemi” alt boyutu açısından öğretmen algılarına göre yöneticilerin öğretmenler ile arasında iş birliği ve paylaşıma dayalı açık ve çok yönlü iletişimin olduğu, “Çevreyle bütünleşme” alt boyutu açısından okulun diğer kurum ve kuruluşlar ile etkili iletişim ağlarının kurulabildiği anlaşılmaktadır. Öğretmen algılarına göre yöneticilerin iletişim sürecindeki etkililiklerinde en düşük ortalamaya sahip olan boyut ise “Öğretime odaklaşma” boyutu olarak saptanmıştır. Bu durum öğretmenlerin öğretimi sınıf içerisinde gerçekleştirmeleri, yöneticinin sınıf içinde değil de daha çok sınıf dışında öğretmenle iletişim halinde bulunmasından kaynaklanabilir. Bu

bağlamda yönetici ve öğretmenler arasında iletişimin çoğunlukla öğretimi ilgilendiren konularda geçmediği, fakat bunun yanında öğretmenlerin her türlü konuda yöneticileriyle rahatlıkla iletişime geçebildikleri söylenebilir.

Okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki etkililiklerine ilişkin öğretmen algıları, ölçek maddelerine verilen cevapların yüzdelik dağılımları doğrultusunda incelendiğinde, “hiç katılmıyorum” yargısında en yüksek yüzdeye sahip ifadenin “Yönetici ile görüşmeden önce randevu alırım” ifadesinde olduğu görülmüştür. Okullar hiyerarşik yapılanmaya rağmen, çoğunlukla yatay iletişim gerçekleştiği nadir kurumlardan biridir. Bunun altında yatan temel sebeplerden biri örgüt çalışanlarının benzer akademik geçmişe sahip olup, aynı statüde görev yapmalarıdır. Dolayısıyla informal ilişkiler çok yoğun olarak yaşanmaktadır. Kurumun kendine has doğası, çalışma ortamı, fiziksel koşulları gibi çeşitli faktörler nedeniyle öğretmen diğer kurumlarda olduğu gibi randevu alma gibi bir süreç yaşamaz. Hatta öğretmen, okulda gördüğü her yerde yöneticisiyle iletişime girebilir.

Öğretmenler algılarına göre “katılmıyorum” yargısında en yüksek ortalama “Yönetici, kendisine iletilen konuları dikkate almaz” ve “Çevre okullarıyla olduğu kadar diğer kurum ve kuruluşlar arasında da etkili bir bilgi alış veriş bulunmakta” ifadelerindedir. Bu durumda yöneticilerin öğretmenler tarafından iletilen konulara dikkat edip önem verdiği anlaşılmaktadır. Bu durum okul çalışanları açısından oldukça önemlidir. Çünkü kendisinin önemsendiğini hisseden çalışanın kurumuna bağlanması ve sahiplenmesi daha kolay olacak ve daha yüksek verimlilikle çalışacaktır. Bunun yanında okulun çevresindeki kurumlarla arasında etkili bilgi alışverişinin olmadığı söylenebilir. Halbuki okullar sadece kurumsal değil toplumsal amaçlara da hizmet eden kurumlardır. Bu bakımdan sadece kurum içi değil kurum dışı iletişimin de önemli olması son derece önemlidir.

“Kısmen katılıyorum” yargısında öğretmen algılarına göre en yüksek yüzdelikler “Yönetici ile öğretmenlerin iletişimi karşılıklı saygıya dayalıdır” ve “Yönetici öğretmenlerle olan iletişimde yazılı iletişimi tercih eder” ifadelerindedir. “Katılıyorum” yargısında ise öğretmenler en yüksek ortalamaya “Yönetici ile öğretmenler arasındaki iletişimde yüz yüze sözlü iletişim tercih edilmektedir”, “İletişim çoğunlukla yöneticiden öğretmenlere gelen talimat ağırlıklıdır”, “Yönetici, iletişimde dinleme becerisini iyi kullanır” ve “Yönetici, aşağıdan yukarıya iletişimi hızlandırır.” ifadelerindedir. Bu durumun kaynağı yatay iletişimin ağırlıklı olduğu okullarda çoğunlukla yüzyüze ilişkilerin kurulması, yazılı iletişimin daha az tercih edilmesi olabilir. Ayrıca, hiyerarşik yapılanma sonucu örgütlerde bilgi akış yönü genel olarak yukarıdan aşağıya doğrudur. Araştırma kapsamındaki öğretmen görüşlerinden yöneticilerin yukarıdan aşağıya doğru iletişimi okulun talimat, yazışma gerektiren işlerinde kullandıkları, bunun yanında yöneticilerin aşağıdan yukarıya iletişimi hızlandırdığı anlaşılmaktadır. Bu durumda okul yöneticilerinin her türlü iletişim kanallarını açık tuttuğu söylenebilir. Okullarda yukarıya doğru iletişim kanallarının açık olması

öğretmenlerin istek ve şikayetlerinin bilinmesini, gerekli önlemlerin zamanında alınmasını da sağlayacaktır. Şimşek (2005) de okul yöneticilerinin iletişim sürecinde düşünceleri net bir şekilde ortaya koyma, çift yönlü iletişim kurma, iyi bir dinleyici olma, bilginin paylaşılmasını sağlama, karşısındakilere karşı duyarlı olma ve dileyenlerin gereksinimlerini dikkate alma gibi öğelerin göz önünde bulundurulması gerektiğini belirtmektedir.

Öğretmen algılarına göre “tamamen katılıyorum” yargısında en yüksek yüzdeler “Yönetici ile her istediğimde rahatlıkla görüşebilirim” ifadesinde yer almaktadır. Bu durumda okul yöneticilerinin öğretmenlerle iletişime her an açık oldukları, öğretmenlerin ihtiyaç duydukları an yöneticilerine ulaşabilecekleri anlaşılmaktadır. Elde edilen bu sonuçlara göre okul yöneticilerinin öğretmenlerle aralarında son derece açık ve rahat bir iletişim iklimi yarattığı söylenebilir. Bu sonuçlar Celep (1992) ve Karlı (2007) tarafından yapılan araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir.

Yöneticilerin iletişim sürecindeki etkililiklerine ilişkin öğretmen algıları medeni durum, yaş, kıdem, öğrenim durumu ve branş değişkenlerine göre anlamlı bir fark göstermezken, cinsiyet değişkenine göre bayan öğretmenler lehine anlamlı fark saptanmıştır. Buna göre bayan öğretmenlerin, yöneticilerin iletişim sürecindeki etkililiklerine ilişkin algılarının erkek öğretmenlere göre daha olumlu olduğu söylenebilir. Çubukçu ve Döndar (2003) tarafından yapılan araştırmada ise okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin algıları cinsiyet, kıdem ve branş değişkenlerine göre anlamlı fark göstermemiştir. Kıdem ve branş değişkenlerinde anlamlı fark bulunmayışı bu araştırmayla paralellik gösteren sonuçlardır. Karlı (2007) tarafından yapılan araştırmada ise yönetici öğretmen iletişiminde branş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

Yönetici öğretmen iletişimi ile ilgili olarak yapılan araştırmaların çoğunda (Celep, 1992; Yıldız, 1996; Çubukçu ve Döndar, 2003; Özan, 2006) eğitim örgütlerinde iletişim sürecinin diğer süreçlerin yanında ihmal edilemeyeceği ve özellikle yönetici öğretmen arasında kurulan nitelikli iletişiminin eğitim öğretimde verimliliği ve kaliteyi artırdığı sonucu ortaya çıkmıştır. Bu çalışmalarda elde edilen ortak sonuçlardan birisi de yönetici ve öğretmen iletişiminin istenilen düzeyde olmadığıdır. Ancak bu araştırmaya göre yönetici öğretmen iletişiminin genel olarak olumlu olduğu söylenebilir. Bu sonuç Karlı (2007) tarafından yapılan araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir.

KAYNAKLAR

- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Celep, C. (1992). “İlkokullarda Yönetici Öğretmen İletişimi”. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Sayı:8
- Cemaloğlu, N. “Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü.” *Milli Eğitim Dergisi*. Sayı:153-154.

- Çubukçu, Z. Döndar, İ. (2003). "Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Algı ve Beklentileri". *Milli Eğitim Dergisi*. Sayı:157, Kış:2003.
- Ergun, T. (2004). *Kamu Yönetimi Kuram/Siyasal/Uygulama*. Ankara: TODAİE.
- Eroğlu, E. (2005). "Yöneticilerin Dedikodu ve Söylentiye Yönelik Davranış Biçimlerinin Belirlenmesi. (Arfor Taşıma Hizmetleri A.Ş.'de Bir Uygulama)". *Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Sayı: 13, s:204-218. Alındığı adres: <http://www.sekreteriz.com/index1/images/arastirma/makale/dedikodu.pdf>.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1988). *İnsan ve İnsanlar*. İstanbul: Evrim Yayınları
- Karlı, C. 2007. "İlköğretim Okullarında Yönetici Öğretmen İletişimi: Öğretmen Algılarına Göre İstanbul İli Tuzla İlçesi Örneğinde Bir Araştırma". Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Küçükahmet, L. ve Diğerleri (2001). *Sınıf Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar*. Ankara: Nobel Yayıncılık
- Özan, B. M. (2006). "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Öğretmen ve Yönetici Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi". Eğitim Araştırmaları. Eurasian Journal of Educational Research, 24, pp, 153-160
- Özmen,F. Yörük. S. (2007). "Okul Yöneticilerinin İletişim Sürecindeki Etkililiği Ölçeğinin Geliştirilmesi". *Milli Eğitim Dergisi*. Sayı:174
- Taymaz, H. (2007). *Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Yıldız, K. (1996). "*Bolu İlköğretim okullarında Yönetici Öğretmen İletişimi*." Abant İzzet Baysal Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bolu

SUMMARY

Exploiting the communication process effectively is imperative for organizations to reach their goals. Bursalıoğlu (1994) mentions that 'communication is as important for organization just as decision making is important for management' and Başaran (1983) states that 'meaning of communication tools and network for organization is the same as the importance of senses and nervous system for the human being'. The individual determining the structure of communication system in organizations is the manager with power allocated by organization (Celep, 1992). It is accepted that administrators who cooperate with teachers, help solve problems, treat everyone fairly, form positive relationships, have tolerance, motivate teachers to research and work and who have qualifications have healthier communication with teachers in educational organizations (Bursalıoğlu, 2000).

It is only through creating democratic environments inside schools we can raise students to be creative, productive and democratic individuals with critical thinking skills and help the schools in their social roles. This is closely related to healthy administrator -teacher relationships (Celep, 1992). In this context, research aims to assess teacher perceptions on effectiveness of administrators in communication process which is extremely important in healthy operations of educational organizations. These questions were sought to be answered:

1. What are teacher perceptions regarding the effectiveness of school administrators in communication process?

2. Do teacher perceptions show meaningful statistical differences according to different variables such as gender, marital status, age, educational level and classes taught?

Working group of the study undertaken by survey model consisted of teachers of different subjects attending in-service training by Ministry of National Education during 2007-2008 educational school year (n= 250). As data collection tool, scale developed by Özmen and Yörük (2007) was used in order to assess the effectiveness of school administrators in communication process. Scale consisting of four factors such as 'involvement of administrator', 'method of communication', 'Integration with environment' and 'Focus on teaching' has a total internal consistency of Cronbach Alpha= .90. Percentages, frequencies, arithmetic means, *t*-test and Kruskal Wallis H test were used in data analysis. Results were evaluated on the p=.05 level.

The dimension with the highest mean among sub-dimensions related to *effectiveness of administrators in communication process as perceived by teachers* was found to be '*involvement of administrator*' ($\bar{x} = 22,65$) which was followed by '*method of communication*' ($\bar{x} = 14,45$), '*Integration with environment*' ($\bar{x} = 10,90$) and '*Focus on teaching*' ($\bar{x} = 7,34$). Total means ($\bar{x} = 59,15$) related to whole scale were seen to be in medium level.

According to teacher perceptions, '*I make an appointment before meeting with the administrator*' received the highest percentage with 45% in '*I do not agree at all*' option. '*Administrator does not consider the topics presented for his attention*' and '*There is an effective information exchange with other organizations as there is with neighboring schools*' received the highest percentage with 38.2% and 32.8% in '*I do not agree*' option respectively.

According to teacher perceptions, '*communication between teacher and administrator is based on mutual respect*' received the highest percentage with 34.7% in '*I somewhat agree*' option. This percentage is followed by 36.6% in '*administrator prefers written communication with teachers*' and '*communication among teachers is based on cooperation and sharing*'.

In '*I agree*' option, '*Face to face communication is preferred in communication between teacher and administrator*' had the highest percentage (47.3%). This is followed by '*communication is usually in the form of directives from administrator to teachers*' and '*administrator uses listening skills well in communication*' (37.4%).

In the '*I completely agree*' option, '*I can meet the administrator whenever I need to*' received the highest percentage with 42.0%.

Findings show that teacher perceptions present a meaningful difference (p<.05) on the sub-dimension '*Integration with the environment*' regarding the gender variable whereas the other dimensions do not show a meaningful statistical

difference according to gender ($p>.05$). According to the findings, variables such as marital status, years at work, age, educational level and subjects taught do not affect teacher perceptions ($p>.05$).

In '*involvement of administrator*', administrators were seen to create a comfortable communication environment with teachers with effective listening skills. Related to '*method of communication*', teachers perceive relationship between teachers and administrators as open communication based on cooperation and mutual exchange. In '*Integration with environment*', it was seen that schools can build effective communication networks with other organizations. Sub-dimension with the lowest means was found to be '*Focus on teaching*'. That may due to the fact that teaching occurs inside the classrooms while communication between teacher and administrator takes place outside.

Meaningful differences on gender favoring female teachers show that perceptions of female teachers are more positive compared to those of male teachers.

According to teacher perceptions, '*I can meet the administrator whenever I need to*' was found to have the highest percentage of answers in '*I agree*' category. This can be explained by stating that school administrators are always open to communication with teachers and they create a comfortable environment for communication. These results are parallel with research undertaken by Celep (1992) and Karlı (2007).

According to teacher perceptions, '*The administrator does not consider the topics presented for his attention*' and '*There is effective information exchange with other organizations as there is with neighboring schools*' were found to have the highest percentage of answers in '*I do not agree*' category. According to this, we can say that administrators pay attention to matters directed to them.

Results of most of research (Celep, 1992; Yıldız, 1996; Çubukçu ve Döndar, 2003; Özcan, 2006) undertaken related to communication between teachers and administrators present the fact that communication process can not be neglected among other processes and that an effective communication network increases productivity and quality in teaching and learning. Another finding common to research in the field is the fact that communication between teachers and administrators is not at the desired level. However, according to results of present research, it can be argued that communication between teachers and administrators seem to be positive in general. This result supports research findings by Karlı (2007).